

調達リスクのマネジメント —調達先廃業の場合を中心として—

足立 裕介
(熊本学園大学)
(商学部 准教授)



< 要 旨 >

安定調達は企業の競争力にかかわる問題であるが、調達先が廃業するというリスクに対して準備ができていない企業は少ないのではという問題意識のもと、リスクマネジメントの観点から望まれる取り組みを、アンケートやインタビュー結果から検討した。

アンケートからわかったことは、調達先の廃業へ備えるための準備期間は長くなるということ認識しているにもかかわらず、具体的な対応に着手していない企業が多いことである。そもそも、廃業に至るかどうかなどという相手先の経営状況を十分に把握していない企業も多い。また、実際に調達先が廃業した企業の多くは間際になって知られることが多く、時間やコストをあまりかけずに済む既往の取引先から代替先を選定せざるを得ない状況となっている。また、外注加工先が廃業した場合の方が、単なる仕入先が廃業した場合よりもものづくりに対する影響は大きくなっている。

リスクマネジメントで求められる段取りに沿って考えると、まず導入対策として企業での取り組みが進んでいるものとしてBCPがあるが、BCPと同程度に調達先の廃業も検討していく必要がある。次に、望ましい事前対策として相手先の経営内容の正確な把握や複数調達の模索等があるが、それらの実施は簡単ではないため、何らかの工夫が必要だという点である。そして、リスクが顕在化した後の渦中および事後対策としては調達先の代替先探索となるが、一定の時間を要するにもかかわらず十分な時間が確保できず、満足のいく代替先を確保することは難しい。経営資源の制約はあるが、取引の内部化の有効性も指摘されていることから、検討していく必要があろう。

調達先の廃業を、自然災害や感染症などと同じレベルで自社に関わってくるという意識付けを高めていくことで、企業経営を取り巻く不確実性を、ある程度の予測可能な形に落とし込むことが可能となる。

1. はじめに	6. インタビュー結果
2. 廃業にまつわる影響や課題	事例①：豆腐類製造業者
(1) 廃業の動向	事例②：超硬素材研磨業
(2) 廃業が周囲にもたらす影響	事例③：ゴム製品製造業
3. 調達業務への取り組み方	事例④：農機具製造業
(1) 企業経営における調達業務の立ち位置	事例⑤：電子機器製造業
(2) サプライチェーン・マネジメントについて	7. 調達先の廃業で求められるマネジメント
(3) 調達先をどのように選ぶか	(1) リスク感応度の高い企業は調達先廃業にも危機感があるか
4. 有事の調達に関する先行研究	(2) リスク顕在化前の対応
(1) 調達リスクへの対応について	(3) リスク顕在化後の対応
(2) 廃業が取引連関に与える影響	8. さいごに
5. アンケート結果	
(1) 調達先の廃業への備え	
(2) 廃業に対する実際の対応	
(3) ものづくりへの影響の度合い	
(4) 小括	

1. はじめに

企業を取り巻く環境は、年々複雑さを増している。グローバル化の進展やネット社会の広がりの中で顧客の嗜好は多様化し、競争環境は激化している。自然環境や国際情勢に目を向けると、大規模な災害が毎年のように頻発し、国際紛争も予断を許さない状況が続いている。為替動向や物価水準など、事業活動に直接影響を及ぼすような変数の振れ幅も大きくなっている。一方で、企業の社会的責任や説明責任なども厳しく求められるようになってきている。このように、いわゆる経営上のリスクが多岐にわたるようになってきている中で、それらの影響をコントロールするためのリスクマネジメントが、中小企業においても求められるようになってきている。

リスクマネジメントとは、「リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセス」であり、「企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることによって危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法」と定義されている（中小企業庁、2016）。企業の経営活動におけるリスクとしては、「事業機会に関連するリスク」と「事業活動の遂行に関連するリスク」の2種類に分けられる（中小企業庁、2016）。昨今の多発する自然災害やネットワークセキュリティの問題など、特に後者のリスクへの関心が高まっている。

こうした厳しい経営環境下でいかに業績を改

善させるかといった動きに目を転じると、まずは売上げ拡大に着手されることが多いだろう。マーケティング理論に基づいた緻密な販売促進策を、多額のコストを投じて展開する。もちろん、売上の拡大なくしては利益の獲得は見込めないが、一方で、いかに販路を開拓して事業を拡大しようとも、供給が安定していなければ販売先の意向に沿うことができない。結果として、企業としての信用を失う事態にも陥りかねないというのも事実である。

本稿が着目するのは、この調達に関するマネジメントである。特に製造業者において、これまで調達していたものが途絶えてしまうことは、顧客に支持されてきたものづくりが維持できなくなるということであり、競争力に関わる問題である。それにもかかわらず、安定調達に関して、果たしてどこまで重視されているだろうか。もちろん、低コストで高品質のものをいかに安定的に確保できるかといったことに対して、各企業は気を配っている。そのために「サプライチェーン・マネジメント」（以下、SCM）に取り組む企業が増えていると言える。特に、2011年の東日本大震災に伴って全国的なサプライチェーンの途絶が発生したことを契機に、安定調達の確保に対する企業の意識は一段と高まったといえよう。突発的な災害によって自社の商流が停滞することは避けるべき事象であることは疑いがないため、災害時への対応についての備えに取り組む企業は増えた。

同じく商流が滞る要因の一つとして取引先の倒産や廃業があり、リスクマネジメントの観点からは何らかの対応が求められる。その中でも本稿が着目するのは、取引企業の廃業である。

倒産も廃業も事業活動が停止するという意味では同じである。しかし、倒産が比較的突発的な事象で事前には周りにわからないことが多いことに対して、廃業については計画的に実施され、事前に知られる場合が多いという違いがある。そういう点で、対応の余地があると考えられる。企業の廃業件数はここ数年で増加傾向にあり、今後についてもさらに増加していくことが予想されている。当面10年間で、企業数では140万件以上、付加価値額では17兆円以上が廃業により失われるという試算もある（深沼・山崎・山田、2020）。これは、現存する中小企業の4割以上が消失し、中小企業が稼ぎ出す付加価値の1割以上が蒸発するほどのインパクトである。すなわち、あらゆる企業が取引先の廃業とは無縁でいられない時代になるということである。

そうした廃業の増加は、わが国経済において様々な面でネガティブな影響をもたらすことは想像に難くない。特に製造業において、日本が世界に誇る高水準のものづくりに影響を及ぼすことが考えられる。例えば、名もない小さな部品加工業者が、技術力のある大企業から重宝されていることがある。設計図面には明確に示されないような機微な内容を、わざわざ説明しなくても発注者の狙い通りに加工物に反映させることができたり、突発的で短納期な発注にも速やかに対応したりという点などが評価されている。このような、製品づくりを陰で支えているような企業が廃業することによって、各地で構築されているビジネス・エコシステムのバランスが崩れ、ものづくりに少なからぬ影響を及ぼすという経路である。特に、外注先や仕入先

(以下、両者を合わせて「調達先」と呼ぶ)と
いった存在は、中核企業の技術力や生産能力
を補完する重要な存在となるため、それらが廃
業することの影響は大きい。

果たして調達先の廃業というリスクに対し
て、リスクマネジメントの観点から考えた場合、
「組織的に管理」し、「危機発生を回避」、もし
くは「危機発生時の損失を極小化」する対策
が図られているだろうか。本稿では、調達先の
廃業に対してどのようなマネジメントが求めら
れるのか、アンケート調査やインタビュー調査
等により分析を行っていく。

2. 廃業にまつわる影響や課題

(1) 廃業の動向

東京商工リサーチの調査によれば、2024年
に「休廃業・解散」¹した企業は、全国で6万
2,695件(前年比25.9%増)であり、2000年の
調査開始以来、最多件数を記録した。今後に
ついては、件数が増加することが見込まれてい
る。日本政策金融公庫総合研究所「中小企業
の事業承継に関するインターネット調査(以下、
公庫承継調査)(2023年調査)」によれば、全
体の57.4%が「自分の代で事業をやめるつもり
である」と回答している。従業員規模別にみる
と、規模の小さい企業ほど、その割合が高くな
っている。特に従業員1～4人の規模の企業で
は、その7割以上が自分の代でやめる、すなわ
ち廃業する予定だと回答している。

公庫承継調査は2015年および2019年にも実
施されているが、「自分の代で事業をやめるつ

もりである」の回答割合は、2015年が50.0%、
2019年が52.6%という結果であったことから、
年を追うごとに割合が増加している。さらに懸
念すべきは、廃業予定時期が「5年以内」とす
る企業割合が、2019年が43.6%であったこと
に対して、2023年は49.6%と6.0%ポイントも増
加している。コロナ禍という厳しい状況を経て、
廃業時期が早まっている可能性が指摘できる。

(2) 廃業が周囲にもたらす影響

中小企業庁(2020)は、2012年と2016年の
2時点の経済センサスを用いて、企業を「存続
企業」「開業企業」「廃業企業」のいずれかに
分類し、各分類の生産性や利益率の変化等を
分析している。その結果、廃業企業の労働生
産性は、その中央値が他の分類の中央値に比
べて約3割低くなっていることなどから、企業
の廃業を通じて新陳代謝が起こっている可能性
を指摘する。また、廃業企業の売上高経常利
益率の分布をみると、利益率が10%以上の企
業割合が14.5%、20%以上の企業割合が5.6%
となっていることから、良好な業績を上げてい
るにも関わらず廃業に至っている企業も一定数
存在することが明らかになっている。

深沼・山崎(2020)は、公庫承継調査の詳
細な分析を行い、事業をやめた場合に自社の販
売先の何パーセント程度に影響を及ぼすと考え
ているかを明らかにしている。²これによれば、
最も多いのは「0%」の30.0%であり、次に「1
～19%」の21.2%となっている。すなわち、廃
業する企業の約半数は、自社の取引先の2割未

1 倒産(法的整理、私的整理)以外で事業活動を停止した企業を「休廃業・解散」と定義している。

2 「事業をやめた場合、販売先・受注先(企業・一般消費者など)のうち、どのくらいが困ると思いますか」との設問に対する回答。

満しか影響を受けないと考えていることがわかる。また、事業をやめた場合に販売先が困ることについて、その具体的な内容を尋ねたところ、最も多かった回答内容は「わからない」で31.2%となっている。自社の廃業によって困る販売先が出てくることは承知している場合でも、その具体的な内容までは十分に把握できていない可能性がある。その他、「調達に余計な時間・手間がかかるようになる」が20.1%と、取引先のコスト面への影響を懸念する企業が2割程度存在する。

また足立（2022）は、調達先が廃業して代替先を探索する場合に一定の時間的制約が生じるが、その制約のために十分な代替先を見つけることができず、コストの増加や品質の悪化といった生産面でのマイナスの影響を受けることを明らかにした。資産の特殊性を有する先が廃業した場合、特にその影響が大きくなる。廃業した企業側が考えているよりも、より多くの企業に対して負の影響を及ぼしているということも指摘している。

3. 調達業務への取り組み方

（1）企業経営における調達業務の立ち位置

収益を拡大させようとする際、まずは売ること、すなわち販売面での戦略が検討されることが多いだろう。様々なマーケティング手法が駆使され、経営資源が投入される。営業職は職場の花形部門であり、優秀な人材が送り込まれる。一方で調達部門においては、販売と同じくらい

に資源が投入され時間が割かれているであろうか。本節では、様々なアンケート調査を概観しながら、調達に関連する動向を確認していく。

まず、日経BP社が2013年に製造業の技術者に対して行ったアンケートを見ると、「自分の立場から見て自社の購買・調達活動に満足しているか」と尋ねた設問において、「満足していない」と「あまり満足していない」を合わせた、不満を示す回答割合が60.7%を占めた³。その背景として、「自社では戦略的な購買・調達を実現できていると思うか」という設問で、「できていない」が41.6%、「そもそも調達戦略が明確でない」が27.5%という回答割合となっている。調達業務が相対的に重視されていないという印象を裏付ける結果となっている。

しかしここに来て、調達部門の存在感が変わってきている。製造業向けにクラウドサービスを提供するキャディ(株)が2024年に行ったアンケート調査では、「サプライチェーン強靱化において、近年経営インパクトが大きくなっていると思う部門はどこですか」という設問に対して、最も多かった回答が「購買・調達」の29.4%であった⁴。この調査自体が調達・購買・資材に関する意思決定に関与している人を対象としているものであるという要因もあるが、そうした重要度が増している外部環境の変化として「調達コストの上昇」や「人手・労働力不足」などが挙げられていることから考えても、経営における調達部門の注目度が高まっていることは事実であると考えられる。

3 日経BP社が2013年10月にwebサイト上で実施したアンケート。調査対象は製造業の技術者で、回答人数は178人。(URL:<https://www.nikkeibp.co.jp/atcl/newsrelease/corp/newsrelease20131029/>)

4 キャディ(株)が2024年5月に実施したインターネット調査によるアンケート。製造業の調達の実態について調査している。有効回答数1,200名。(URL:<https://caddi.com/press/20240724/>)

また、同じくキャディ(株)が2022年に実施した調査によれば、2020年から全世界に拡大したコロナ禍や半導体の供給不足等によって多くの業種でサプライチェーンの混乱が生じたが、そうした影響を今後なるべく受けないようにするための方策として挙げられたのが、「代替製品への切り替え・仕様変更」「調達価格の値上げに応じる」「仕入れ・加工依頼先（サプライヤー）の新規開拓」等であった。⁵これらの項目については、それぞれ「検討」段階か、「実行」中か、「完了」したかも尋ねているが、検討段階の企業割合と完了した企業割合の乖離が最も大きかったのが「仕入れ・加工依頼先（サプライヤー）の新規開拓」で、検討している企業割合が43.1%であったことに対して、完了した企業割合は19.2%にとどまる結果となっている。すなわち、調達先の開拓を試みるものの、その実現にまで至っている企業は多くないということである。

（２）サプライチェーン・マネジメントについて

安定した調達業務に資する枠組みとして「サプライチェーン・マネジメント（SCM）」がある。三木（1999）によれば、サプライチェーン（SC）とは、企業や物流企業などが流通原材料の供給から商品が消費者にわたるまでの間に、顧客の価値創造に向けて行われるすべてのプロセスとなる。そしてSCMは、モノと情報の管理を総合的に行い、そのために組織とシステムの統合、戦略性、在庫圧縮機能の3点を調達から販

売に至る活動の中核に置くと述べている。Lanbert, *et al.*（1996）は、SCの統合力を高めるために他企業とのパートナーシップの構築を念頭に置いており、各パートナーが持つ技術や知識がパートナーシップ全体を強化することになり、競争者を締め出すという便益を生み出す。そうした関係構築には時間と努力が必要であり、そうした意味から、あらゆる顧客やサプライヤーとパートナーとなることはできないし、なるべくでないと述べている。パートナーシップとは相互の信用関係や情報の透明性の確保、あるいはリスクの分担など多方面への配慮に基づく関係であり、個々の企業が単独で達成するよりはるかに大きな事業成果をもたらすものと定義している。

以上を踏まえると、SCMを構築することにより物流を効率化させることができるが、SC全体は企業の数的にも地理的にも広範に及ぶことが想定されるため、それら全体とパートナーシップを構築していくということは容易ではない。Web-EDIといったICTを用いて中小企業でもSCMの構築を進める企業も出てきているが、依然として多くの手間とコストがかかるため、その取り組みへの障壁は低くない。

（３）調達先をどのように選ぶか

調達先の代替先を選ぶにあたって、企業はどのような基準で選択するかを確認する。調達先の選定基準については、古くから一定の研究の蓄積がみられる。Weber, Current, and Benton（1991）は、調達先選択に関連する74の研究に

5 キャディ(株)が2022年8月に実施したインターネット調査によるアンケート。経営層や調達・購買担当者等を対象に、地政学リスクや社会情勢の変化等による影響を調査。有効回答数3,727名。(URL:<https://caddi.com/press/20221114/>)

ついてサーベイし、選択基準の変遷について調べている。品質や納期、価格や設備といった基準は常に重要であることや、生産現場でのJust in Time方式の浸透に伴い、調達先との地理的な位置関係が重要度を増していると指摘する。一方で、これまでの取引実績や保証方針については、あまり重要でなくなっているとした。

Cheraghi, Dadashzadeh, and Subramanian (2004) は、さらに長期間における実証研究の成果のメタアナリシスを行い、1966年以降1990年までの研究結果と、1990年以降2001年までの研究結果には、その傾向に違いがみられることを指摘している。品質や納期といった製造の根幹をなす項目がより重視されるようになっている一方で、地理的位置がより重視されなくなっているという。経済のグローバル化の進展やITの発達がSCMをより高度にしていることが背景にあると指摘する。また、大量生産一辺倒の時代ではなくなっていくにつれ、買い手の交渉力が増していくなかで、サプライヤーは顧客満足度の向上に注力するようになっていく。そのため、技術的な専門知識の供与やメンテナンスサービスの提供といった点も、サプライヤーを評価するための重要な基準となっているとしている。

丸山 (2007) は、小規模製造業者を調査対象として、取引連関の形成過程について聞き取り調査を行っている。新規外注先の取引のきっかけは、そのほとんどが知人による紹介であり、中でも同じ外注先からの紹介が約3割と最も多かった。例えば金属加工業者を探す場合、金属加工の前後の工程を行う企業に尋ねることが情報量として最適となる。また、新規外注先に

対する不安要素で最も多かったのは「技術力」であった。そうしたことから、相手先の技術力を正しく伝えてくれるであろうという信用を置けるのは、既取引のある外注先などの知人になると結論付けている。

4. 有事の調達に関する先行研究

(1) 調達リスクへの対応について

本節では、本稿でも注目する廃業に限らず、調達リスク全般に対してどのような対応がとられているかについて、先行研究や調査結果を確認していく。

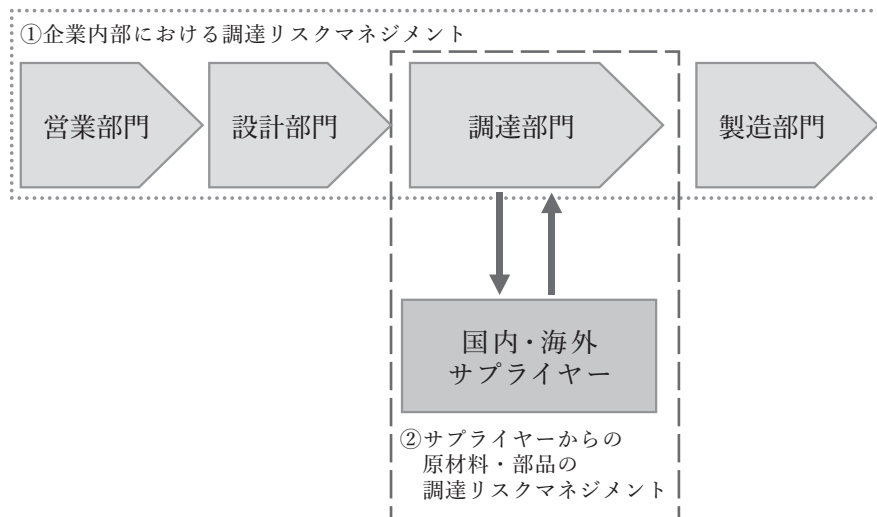
まずは経営上において発生する様々なリスクに対応するための方策としては、BCP (Business Continuity Plan：事業継続計画) の策定が挙げられる。中小企業庁 (2024) において企業規模別のBCP策定率を見ると、大企業では35.5%であることに對して、中小企業では15.3%にとどまっている。さらに、計画を策定している中小企業に対して、事業中断リスクに備えた実施・検討内容について見ると、「調達先・仕入先の分散」に取り組んでいる企業割合は35.2%となっている一方で、「代替生産先・仕入先・業務委託先・販売場所の確保」に取り組んでいる企業割合は18.3%にとどまっている。

延東 (2020) は、国内の機械製造企業を事例として原材料・部品の調達リスクの実態を調査し、調達リスクマネジメントの必要性を検討した。具体的には、上場企業の有価証券報告書における「事業等のリスク」の記述内容から、キーワードに基づき調達リスクに関する記述を抽出した。その結果、機械製造企業における調

達リスクマネジメントの必要性の高さが導かれ、特に「納期遅延リスク」が多くなっていた。これは原材料・部品の納期遅延が生産計画変更、生産ライン停止、出荷遅延、販売計画変更を引き起し、SCへ与える影響が大きいことが原因と考えられる。さらに、SCにおける調達リスクマネジメントには以下の二つの位置付けがあることを整理した。第1には、企業内部における調達リスクマネジメントである（図表1の①）。具体的には、調達部門内の発注ミスや不正、営業・設計部門による調達困難な原材料・部品選定、などの内部要因による調達リスクが対象となる。第2に、サプライヤーからの原材料・部品の調達リスクマネジメントである（図表1の②）。具体的には、原材料・部品の品質不良、需要変動

によるコスト上昇、災害による納期遅延などの外部要因による調達リスクが対象となる。この際、調達リスクマネジメントはSCを幅広く廻り、5次～6次といった下流サプライヤーまで対象とする場合がある。これは調達部門におけるサプライチェーン・リスクマネジメント（以下SCRM）と言える。SCでは「調達・生産・販売」の3活動が複数企業間で繰り返され、「調達」はこの3活動をつなぐ鎖の1リンクである。調達リスクマネジメントはSCの特定企業における「調達」という1リンクに主眼を置く。そして、そのリンクから見て下流サプライヤーにおける調達リスクを特定、分析、評価、対応、モニタリング・レビュー、リスクコミュニケーション・協議するプロセスと位置付けている。

図表1 サプライチェーンにおける調達リスクマネジメントの二つの位置付け



（出典）延東（2020）

（2）廃業が取引連関に与える影響

本節では、リスク要因を廃業に限定したうえで、調達だけではなく取引連関全体に及ぼす影響に関する先行研究を見ていく。中小企業基盤整備機構（2009）は、東京都大田区の企業集

積における分業システムの変容について明らかにしている。撤退や廃業などによって集積内における事業所数が大幅に減少するなかで、①地域間分業において域内への依存度が低下している、②中核企業だけでなく小企業を含めて

内製化が進展、③製造機能を手放してコーディネーション業務に特化する傾向から、特定企業へのコーディネーション機能の集中化がみられる、といった変化を導出している。その結果、それまで大田区の集積地が担っていたイノベーション創出の重要な機能が、徐々に喪失されつつあると指摘している。

古川（2018）は、金属加工業が集積する長野県の上田・坂城地域を対象に、集積地における取引連関を研究した。その結果、1990年代以降、中核企業が海外へと生産拠点を移していくなかで、域内企業の廃業の影響などによって外注先の再編が進み、中核企業の外注連関は全体的に広域化する傾向にあると結論づけている。当該地域は、従来から集積内企業の有機的連関が弱いとされる地域であるが、それが

一層進展しているということや、基盤技術の地域的な厚みが失われつつある可能性についても指摘している。

5. アンケート結果

（1）調達先の廃業への備え

本章では、筆者が実施した企業へのアンケート調査（以下、「アンケート」と呼ぶ）⁶の結果をもとに、主に調達先の廃業という事象に対して、どのような想定や対応をしているかということを見ていく。また本アンケートでは、実際に調達先が廃業したことがある企業に対して、その際の対応についてや、生産への影響についても尋ねていることから、その結果についても紹介する。アンケートの実施要領は図表2のとおりである。

図表2 回答企業の分布（従業者数および業種）

名 称	調達先の廃業の影響調査
調査期間	2020年10月～11月
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は任意記名方式。
調査対象	熊本県内の製造業者997社
回収数	387社（回収率38.8%）

まず、現在取引を行っている調達先のうち、今後の廃業を検討している先があるかどうかを尋ねた。調達先のうち、廃業を検討している企業が「複数ある」と回答した企業割合は2.9%、「1社ある」が同じく2.9%、「特にない(わからない)」が94.3%となった。最後の選択肢は、廃業を検討しているかどうか“わからない”という企業も相当数含まれていることが考えられるため、

決して、大半の企業が今後も取引先の廃業とは無関係というわけではない点に注意する必要がある。

続いて、調達先のいずれかの企業が廃業によって取引できなくなることがあると具体的に想定しているかを尋ねた。すると、「全ての先について代替先を検討している」と回答した企業は4.2%、「いくつかの先について代替先を検

6 アンケート結果の詳細については、足立（2022）に掲載している。ここでは改めて主要な結果内容を紹介するとともに、未発表の結果の分析や新たなクロス集計分析を中心に行う。

討している」が13.4%、「廃業予定の先についてのみ代替先を検討している」が8.6%、「特に検討していない」が73.8%となった。

また、廃業する企業は比較的小規模な企業が多いとされている⁷。そうした小規模な調達先が仮に廃業するとなった場合に、その代替先を見つけることは可能かどうかを尋ねた⁸。小規模な企業であれば問題は大きくならないという仮説に反証するための設問である。その結果、「今と同じくらいか、より近い場所ですぐ見つけられる」が33.7%、「今より遠くなるが見つけられる」が44.7%、「場合によっては海外の先も代替先として検討する必要がある」が4.8%、「同程度の品質を維持できる先を見つけることは難しい」が16.8%となった。この結果は、

全体の3分の2程度の企業が、調達先が小規模であっても、いなくなることによって何らかの不利益を被ることを意味している。特に海外での探索や、そもそも見つけることが難しいと回答した約2割の企業においては、ものづくりに深刻な影響を及ぼすことが想定される。

そして、そうした調達先の廃業について、実際に廃業するどのくらい前に知ることができれば、既存の生産体制に影響を及ぼすことなく代替先に切り替えられるかという時間的な問題についても尋ねた。その結果は図表3の通りである。最も多いのは「3カ月～6カ月以内」で34.4%であるが、6カ月以上必要という企業割合も半数近く存在していることがわかる。

図表3 望ましい廃業通知時期（n＝270）

1年以上前	11.1%
6カ月～1年以内	33.7%
3カ月～6カ月以内	34.4%
1カ月～3カ月以内	14.4%
1カ月以内	6.3%

（2）廃業に対する実際の対応

全回答企業387社のうち、過去5年以内に調達先の廃業があったと回答した先は83社（全回答企業の21.4%）であった。以下では、この83社を主な分析対象としていく。

まず、調達先の廃業への対応はどの程度大変だったかを尋ねたところ、「とても大変だった」が7.8%、「やや大変だった」が42.9%、「あまり大変ではなかった」が49.4%となった。全

体の約半数が、廃業先への対応に一定の負担を感じていたことがわかる。

廃業をいつ知ったかとの問いに対しては、廃業予定日の6カ月以上前と回答した企業割合は全体の22.5%である一方、3カ月前以内と回答した割合が全体の61.3%であった。また、後者のうち廃業後に知ったという企業が約2割（18.8%）存在している。

廃業の通知を受けてから代替先を決定する

7 中小企業庁(2024)によれば、存続している企業における小規模企業の割合が84.6%であることに對して、廃業企業における同割合は88.7%となっている。

8 ここでの小規模とは、経営者を含めて20名未満程度の企業と定義した。調達先のうちに小規模企業が含まれるかどうかを尋ね、含まれると回答した企業（71.9%）にのみ尋ねている。

までの期間はどれくらいかという問いに対しては、6カ月以上を要した企業割合が全体の14.9%であるのに対して、「1カ月～3カ月」が25.4%、「2週間～1カ月」が16.4%、「1、2週間」が31.3%となっており、廃業を知ってから代替先を決めるまでの期間はそれほどかかっていないことがわかる。

廃業先の代替企業をどのように探したかとの問いに対して、最も多かった回答は、「既取引企業に振り替え」の38.8%であった。次いで、「廃業先からの紹介」が28.8%、「同業者からの紹介」が12.5%となっている。この点について、丸山（2007）が外注先の選択行動として知人からの紹介が最も多いとしていた点と異なる結果となった。また「内製に切り替え」は2.5%であった。

次に、廃業した調達先の所在地と代替先の

所在地とを比較し、距離的な関係の変化を確認する。廃業企業より代替先の立地の方が遠くなった企業は23社で、全体の35.4%であった⁹（図表4）。特に、廃業先が県内に所在していた企業42社（「同一市町村」14社と「熊本県内」28社の合計数）のうち、県外へと代替した企業は28.6%（12社）となった。また、廃業先が県外に所在していた企業のうち、その代替先を県内に求めたという企業はなかった。したがって、廃業する前は調達先が県内に所在していたという企業が42社であったことに対して、代替後の調達先が県内に所在しているという企業は30社（「同一市町村」12社と「熊本県内」18社の合計数）となっており、全般に調達先が県外へと広域化していることがわかる。

図表4 廃業企業と代替企業の位置関係の変化

廃業企業の所在地	代替企業の所在地
	(廃業企業の所在地別に分類)
同一市町村 14	同一市町村 9
	県内（廃業企業より遠く） 1
	九州 3
	九州以外 1
熊本県内 28	同一市町村 3
	県内（廃業企業より近く） 11
	県内（廃業企業より遠く） 6
	九州 8
九州 7	九州 5
	九州以外 2
九州以外 16	九州以外 14
	海外 2
計 65	計 65
	(代替企業の所在地別に分類)
	同一市町村 12
	熊本県内 18
	うち、 廃業企業より近く 11
	廃業企業より遠く 7
	九州 16
	九州以外（海外含む） 19
	計 65

注) 1 「熊本県内」には「同一市町村」を含まない。

2 表中のシャドウ部分は、代替企業の所在地が廃業企業の所在地よりも遠くなった企業を示す。「熊本県内」カテゴリ以外は、同一カテゴリへの推移の場合は距離不変とみなす（「熊本県内」の場合のみ、「廃業企業より近く」か「廃業企業より遠く」かを訪ねている）。

9 廃業先の所在地についての選択項目は「貴社と同じ市町村」「熊本県内」「熊本県以外の九州」「九州以外の都道府県」「海外」の5つであり、代替先の所在地の選択項目は「貴社と同じ市町村」「熊本県内（廃業先より近く）」「熊本県内（廃業先より遠く）」「熊本県以外の九州」「九州以外の都道府県」「海外」の6つ。本稿では、廃業先と代替先についての回答を比較し、カテゴリが推移している場合のみ「遠くなった」もしくは「近くなった」に区分した。

(3) ものづくりへの影響の度合い

廃業に伴って代替先に切り替えたことにより、生産のスピードやコスト、品質などのいわゆるQCDに及ぼす影響も尋ねている。各項目につきプラスとマイナスの両面の影響について尋ねたが、最も多かった回答内容は、QCDへの影響が「特になし」の61.8%であった。この結果からは、多くの企業において代替先への切り替えはうまくいっているように見えるが、果たしてそうであろうか。本結果をさらに詳細に分析するため、廃業企業とどのような取引関係にあったかによって区分してみた。廃業企業から、たんに「物品を仕入れ」ていたという企業（以下、「物品仕入型」という）と、廃業企業に対して、自社が持たない生産工程の製造を委託

したり自社の生産能力を上回る部分を委託したりといった、いわゆる外注加工先にあたると回答した企業（以下、「加工委託型」¹⁰）とに分けることができる。全体に占める物品仕入型の割合は60.5%、加工委託型の割合は33.3%であった。¹¹

そこで、この二つの型別に影響の度合いを確認する。先ほど確認した調達先の廃業への対応の大変さと、生産面に生じた影響について、クロス集計した結果を見ていく（図表5）。まず対応の大変さについて、物品仕入型では「大変でない」が59.6%であることにに対して、加工委託型は29.2%となっている。すなわち、加工委託型の約7割は何らかの対応に追われたということになる。

図表5 廃業先との取引関係別に見た生産への影響の程度

物品仕入型						加工委託型							
		調達先の廃業への対応の程度			合 計	n 値			調達先の廃業への対応の程度			合 計	n 値
		とても 大変	やや 大変	大変で ない					とても 大変	やや 大変	大変で ない		
全 体		6.4%	34.0%	59.6%	100.0%	47	全 体		8.3%	62.5%	29.2%	100.0%	24
代替切替により 生じた影響	マイナスの 影響	生産速度低下	0.0%	0.0%	0.0%	40	マイナスの 影響	生産速度低下	0.0%	10.5%	0.0%	10.5%	19
		コスト増加	5.0%	5.0%	7.5%			17.5%	コスト増加	10.5%	36.8%	0.0%	
	品質悪化	0.0%	2.5%	0.0%	2.5%		品質悪化	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
	生産速度上昇	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%		生産速度上昇	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
	コスト減少	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%		コスト減少	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
	品質改善	0.0%	0.0%	5.0%	5.0%		品質改善	0.0%	5.3%	0.0%	5.3%		
	特になし	2.5%	17.5%	45.0%	65.0%		特になし	0.0%	26.3%	21.1%	47.4%		

また、生産面への影響については、物品仕入型では「コスト増加」が17.5%、「特になし」が65.0%であることにに対して、加工委託型は「コスト増加」が47.4%「特になし」も47.4%となっている。さらに、この加工委託型について、生産面への影響が「特になし」と回答し、かつ、対応が「大変でない」と回答した企業割合は

21.1%となっている。すなわち、これが廃業による影響をほとんど受けていない企業の割合であり、裏を返せば、加工委託型の約8割の企業は、調達先の廃業により何らかのマイナスの影響を受けていることになる。生産面への影響を「特になし」としている企業においても、対応が「やや大変」とする企業が一定数存在するこ

10 「加工委託型」は、以下の4つの選択肢に回答した企業割合を合計したもの。「貴社が持たない生産工程の製造・加工を委託」「貴社の生産能力を上回る部分の製造・加工を委託」「試作品の製作を委託」「設計・開発を委託」

11 分類不詳なものを含めた「その他」は6.2%。

となどから、廃業した企業と同じような条件の代替先を苦労して探索した結果として、生産面へのマイナスの影響を抑え込んでいるという企業の姿も想像できる。

(4) 小括

調達先に廃業されてしまうと生産に影響を受けると感じている企業は多く、その準備期間も長くなるということを認識しているにもかかわらず、実際には特に備えを行っていない企業割合が多いことがわかった。そもそも、廃業に至るかどうかなどといった相手先の状況を十分に把握していない企業も一定数存在していると考えられる。

また、実際に調達先が廃業した企業の多くは調達先の廃業を間際になって知らされており、時間やコストをあまりかけずに済む方法で代替先を選定せざるを得ない状況となっていると推察される。

ものづくりに対する影響としては、廃業先が自社とどのような関係にあるかで大きく異なっていた。すなわち、生産の付加価値に大きく影響する相手である外注加工先が廃業することの方が、単なる仕入れを行う仕入先が廃業することよりも影響が大きくなることがわかった。

6. インタビュー結果

調達先が廃業することに対して、企業はその前後で実際にどのような対応を取っているかというマネジメントの実態を明らかにするために、調達先が廃業した経験のある企業4社（事例①～④）と、調達先の管理に特徴のある企業1社（事例⑤）に対してインタビューを行った。い

ずれも熊本県内にある企業である。

事例①：豆腐類製造業者

A社は従業員数約80名、1950年に創業となる、豆腐や油揚げを中心とした豆腐類製造業者。スーパーマーケットや百貨店といった小売用のほか、病院や学校の給食用にも製造している。かつては県内に同業者が100社程度は存在したが、現在では2、30社程度に減少している。同社の取引先は、仕入は主に大手商社、販売先は大手のスーパーマーケットや問屋といったように、取引先は軒並み大手企業もしくは中堅企業となっている。

豆腐といったメインの商材はすべて自社工場で生産するが、練り製品やおからの二次製品などの生産は外部に委託している。がんもの生産を外注していた先が数カ月前に廃業したため代替先を探索中であるが、県内では未だ見つけられていない。福岡県に委託可能な企業が存在するが、人件費の水準が高いこと等から、生産コストは高くなってしまう。さらに、県内でふさわしい代替先が探しにくい事情の一つに、企業規模の問題がある。県内でも、技術的な水準を満たす企業は複数社存在するものの、発注ロットが大きすぎるという理由で断られてしまうという。

同社の発注ロットは、長期的にみると徐々に増加する傾向にある。地場資本のスーパーマーケットが減る一方で、大手系列のスーパーマーケットやドラッグストアの存在感が高まっていることが背景にある。

調達先には納期遵守を何より求めるようにしている。大手のスーパーマーケットや卸問屋に

関しては、大規模な流通センターを拠点に各地へ配送する形態がメインとなっている。集荷元や配送先が増えるにつれ、センターにおける入出荷の時間管理がより厳密になってきている。少しでも遅れれば納入してもらえないので、何より納期が重要となってくる。

事例②：超硬素材研磨業

B社は従業員数約10名で、工業用電子部品のSiC（炭化ケイ素）やセラミックといった超硬素材の加工を行う。用途はプリンター、パソコン等の電子部品が主である。

工作機械に用いる治具や付属品といった消耗品の調達先であった、地元の個人経営の商社が廃業した。元々は大手の部品商社で勤務経験のあるベテラン営業マンが独立して開いた会社であり、機械部品や治具などについての商品知識に非常に詳しかった。例えば設備のオーバーホールを行う際には、同社の加工にふさわしい歯車の形状や適切な治具の選定等について相談に乗ってもらっていた。高い加工精度を実現するために、かなり細かい要望や注文を行うが、常に要求水準を上回るような対応を行ってくれていた。

それでも、機械設備の更新や修繕の際のみのやり取りで、連絡の頻度がそれほど高くなかったため、廃業した後に通知を受ける結果となった。すぐに代替先を地元の天草市内に探すも、同様の商社は存在しなかった。廃業先からも同業者についての情報提供を受けながら探索した結果、結局は熊本市内にある大手機械メーカーの正規代理店と取引を開始することとなった。同じ県内とはいえ、車で片道2時間半もかかる

立地条件であり、調達のための運送コストもB社持ちとなるなど負担は大きくなる。しかし他に選択肢はなく、やむを得ず受け入れた。

最近では、担当顧客の購入履歴すら把握していない営業マンが増えているという。そのため同社では、新たな取引先となった大手の代理店に対しては、単発で簡単な発注を中心に行うようにして、本当に技術的に難しい場合は、また別の人物（商社ではない）と相談するようにしている。

事例③：ゴム製品製造業

C社は従業員数約80名のゴム製品製造業者である。売上高の85%は子供靴の製造であり、その他、自動車等向けシールパッキンの製造や電磁波シールゴム製品などの工業製品を手がけている。主力製品の子供靴についての主力外注先は5社程度あり、各々の外注先に対して定期的に生産指導を行い、工場の生産性の引き上げを目指している。そうした外注先の1社が廃業したが、廃業の通告があったのが廃業の約10ヵ月前であった。代替先の選定を始めるに当たっては、付き合いのあった商社から様々な情報を得た。代替先を当初は国内に求めたが、靴の生産は阪神大震災以降に急速に中国へシフトしたため国内に手がける事業者がほとんど存在しなかったため、やむを得ず中国の企業を最終候補先とした。そこから、委託加工内容を伝達して試作を依頼し、先方で出来上がった製品に関する各種データを送ってもらい、そのデータを評価していった。その結果、求める技術水準に適合すると判断し、正式に取引を依頼することとした。選定にかかった期間は約6ヵ月であっ

た。中国の企業に代替したことによって、運搬コストの増加を主因として原価が上昇した。他の外注先に対して行っているような生産指導についても現状では行っていない。海外企業でもあり、取引を開始して2、3年経過した段階から徐々に検討していく。そのため、廃業先に比べた場合に生産効率の低下は避けられない。

本来であれば、代替先の選定には1年程度は必要だと考えている。設計通りの図面の生産を行ってもらって、その検査を精緻に行うということ数を数回繰り返す。次に、それを量産ベースで取り組めるかどうかを確認する。今回は、代替先に関する情報を提供してくれた商社が有力な情報を多数保有しており、また、紹介を受けた中国の企業も信頼できる先であったため、比較的短期間で代替先を選定することができたと同社では評価している。

外注業務を少数の企業に依存していることに対するリスクを分散させるために、既存の外注先についての新たな代替先の検討も始めている。実際に少量の仕事の発注を散発的に行っていくことで、技術力を確認する。やがてはまとまった生産依頼をかけてみて、品質的に安定した納品を行えるかどうかを判断するようにしている。

事例④：農機具製造業

D社は従業員数約250人の農機具製造業者。国内外向けに、コンバイン等を年間3,000台程度製造する。プレス、溶接から組み立て、塗装までを一貫して手がけることができる。部品の約6割は外部の企業から調達している。同社に対する取引依存度が半分を超えるような先に

は、技術的な指導に出向くことがある。ただし、専門の指導部隊がいるわけではないので、外注先に経営的に厳しい面がみられた際などに、同社の生産担当工員の時間を調整して指導に赴いている。技術指導以外にも、同社で直接手がけられる部品をあえて外注に回すことで発注数量を上乗せしたり、前倒ししたりする場合もある。

難度の高い加工を外注していた先が廃業したことがある。廃業予定日の6ヵ月ほど前に、廃業の通知があった。商社や、以前から積極的に営業に来ていた加工業者を候補先としてリストアップし、まずは見積もりの提出を受け、それが単価的に合うかどうかということを確認していく。次に相手先の工場を訪問して生産設備の稼働状況を見たとうえで、同社の発注に対してどのように取り組んでいくかをヒアリングする。

長年取引している先であれば、季節の繁忙に応じた数量の変化とか、仕様変更に伴う加工内容の調整など、特に何も説明しなくても理解している。しかしそれが、同社との取引に関する知識がまったくない先の場合、一から説明して教えなければならない。同社の管理部門には最低限の人数しか所属しておらず、日常業務でも手一杯のところ、そうした新規外注先に対して必要となる業務もこなしていかなければならず、どうしても手間と時間がかかる。見積り依頼を出せば済むという単純な話ではない。そして出てきた見積りについても、きちんと評価して査定し、条件に合わなければ、また別の先に対して同じ作業を繰り返していかなければならない。業界の繁忙期であれば、そもそも見積りすら引き受けてくれない場合もあるという。

事例⑤：電子機器製造業

E社は従業員数約200名で、電子機器部品や半導体製造装置の設計・製造を行っている。売上高の約9割は受託生産によるものであるが、単なる製造受託ではなく、何らかの開発や設計を含んだ業務を請け負うなど、メーカーと協力して開発の一部を担うことで、高い付加価値を確保している。

加工の一部について外注している。常時取引のある外注先は約200社。熊本県内が一番多いものの、大分県、鹿児島県にも多くの外注先を抱えている。熊本県内には半導体関連に携わる事業者が多く存在するものの、高精度な機械加工を担える事業者は少ない。加えて、そうした数少ない機械加工メーカーは、県内に工場をもつ大手の産業機械メーカーや半導体メーカー向けの大口で価格の安定した仕事を優先する傾向がみられることから、同社は単価的にも厳しい交渉を迫られる。そのため、装置の筐体用や配電盤用といった配送コストのかかる大物の板金加工であっても、鹿児島や大分などの県外の機械加工業者に発注したほうが、総合的な取引コストが安くなる場合がある。

外注先の管理については、予期せぬ災害の発生なども想定して、基本的には1社の単独発注にならないように、時期をずらしてそれぞれに発注している。また、新たな外注先の探索も常に行っている。同業者や問屋のほか、県の工業連合会などからも常に情報を得るようにしている。県内企業だけでなく、県外の技術力のある企業との取引も模索している。

7. 調達先の廃業で求められるマネジメント

リスクマネジメントを対策の連結だとする考えに基づけば、取り組むべき段取りは①導入対策、②事前対策、③渦中対策、④事後対策となる（亀井・上田、2017）。本章では、調達先の廃業に対して求められるマネジメントとして、第1節で①導入対策について、第2節で②事前対策について、そして第3節で③渦中対策と④事後対策について検討する。

（1）リスク感応度の高い企業は調達先廃業にも危機感があるか

リスクマネジメントにおける導入対策とは、危機管理やリスクマネジメントを組織内に定着させることである。アンケート結果からは、調達先が廃業することに対する十分な準備を行っている企業は多くないということがわかった。それでは、望ましい導入対策とはどのようなものだろうか。

リスクマネジメントを組織に根付かせるための代表的な取り組みとしてBCPが挙げられる。近年の自然災害等の増加に伴って、その立案が強く求められる傾向にある。BCPとは、「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」¹²と定義される。主には緊急事態が発生した

12 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

際にどのように行動するかを定めた計画であるが、こうした計画を策定している企業は比較的リスクに対する意識が高いため、調達先の廃業に対する対応意識も高いことが想定される。

まず、アンケートでは、BCP計画を立てているかどうかを尋ねている。「策定済み」が14.4%、「策定中、もしくは検討中」が28.3%、「特に取り組んでいない」が57.3%となっている。この結果と、調達先が廃業することに対して備えているかどうかを尋ねた設問の結果とクロス集計を行った結果が図表6である。これを見ると、BCPを策定している企業と、特に策定していな

い企業とでは、調達先が廃業することに対する備えの度合いにほとんど違いがないことがわかる。すなわち、自然災害や感染症のように、ここ数年で大きなインパクトを与えた事象に対しては強い危機感をもっている企業であっても、調達先の廃業に対しては同等の懸念までは抱いていないと言える。リスクマネジメントは直ちに収益に直結するわけではない（亀井・上田、2017）ため、対策が後回しにされがちである。もう少しリスクの対象範囲を広げて、調達先の廃業への対策を講じていくことが求められる。

図表6 BCPの策定状況と調達先廃業に備えた代替先の検討の有無

	策定済み (n=23)	検討中 (n=66)	取組みなし (n=91)
検討を行っている	17.4%	31.8%	17.6%
検討を行っていない	82.6%	68.2%	82.4%

注）「検討を行っている」とは、調達先の廃業に対して「全ての先について代替先を検討している」と「いくつかの先について代替先を検討している」を合計した値。「検討を行っていない」とは、「廃業予定の先についてのみ代替先を検討している」と「特に検討していない」を合計した値。

（２）リスク顕在化前の対応

導入対策に続くものとして、事前対策がある。これは、危機管理マニュアル等にしがたって各業務部門のリスクを監視し、各種の報告や書類を点検することである。すなわち、リスクが顕在化する前にどのように対応すべきかという問題であるが、まずは相手先に関する情報をしっかり収集していくということが、調達先の廃業リスクに対応するための王道となるだろう。相手との付き合いが長くなるほど、信頼しているがゆえに発注書をやり取りするだけといった関係になってしまいがちであるが、密にコミュニケーションをとり、相手先の現状を把握してい

く必要がある。経営状況の把握はもちろんのこと、後継者問題などの企業存続に大きく影響するような問題も時には把握していく必要がある。さらには、相手先の受注状況が低調な場合は意識的に発注数量を引き上げるなどで相手先の経営支援を行うことも、企業存続に向けては有効である。

また、同一部品の調達を複数の企業から行うことで、一つの調達先に廃業があった場合でも、供給が完全に途切れてしまうというリスクを防ぐことができる。この方法の場合、発注量が限定的になってしまうために規模の経済が働かず、有利な調達条件を引き出すことは難しくな

るというデメリットがある。しかし、いざという時の供給途絶リスクを勘案すればやむを得ないとも考えられるため、調達内容の重要度に応じて検討していく必要があるだろう。

調達先の新規開拓は簡単ではないことは、既に見てきたとおりである。C社の事例にみられたように、将来的な継続発注の可能性を見越して、試験的に散発的な発注を繰り返すことで技術力や対応力を平時に確認しておくという手法もある。いざという時には、そうして蓄積した情報に基づいて探索の時間をかけることなく代替させていくことが可能となる。

(3) リスク顕在化後の対応

続いて、渦中対策と事後対策について検討する。渦中対策とは、リスクが顕在化して拡大している際にとられる対策である。また事後対策も、渦中対策とシームレスで取り組まれるものであるため、本節では同様に扱っていく。すなわち、調達先の廃業が発生してしまった場合にどのように対応するかという問題であるが、アンケートやインタビューから明らかになったのは、調達先の切り替えには相応の時間が必要であるにもかかわらず、実際にはそれほどの時間をかけられないというギャップの存在である。そもそも、自社の要望通りの業務に対応できる候補先企業を複数探索することが困難であるうえ、それらが見つかった後も、技術水準の確認やコスト面での交渉など確認すべき事項が多くある。この選定手続きをいい加減にしまうと、今後の製造品質が大きく減退するものであるため、手を抜くことは許されない。一方で、第3章の調達業務に関するアンケートやD

社の事例でも見たように、調達業務に割く人員に余裕のある企業は少ない。望ましい準備期間として、半数以上の企業が半年以上はかかると考えているにもかかわらず、実際に半年以上かけることができた企業は2割程度であり、6割以上の企業では3カ月以内の対応を余儀なくされていた。

次に、廃業先の代替企業をどこに求めたかという点に関しては、既往の取引企業で振り替えたという企業割合が最も多かった。時間的な制約が大きいということに加え、技術水準をはじめとした取引に必要な情報を既に保有していることがその要因であると考えられる。また、廃業先からの紹介が一定割合見られたが、廃業先が、自社の廃業によって取引先に迷惑をかけまいとして、自社のもつネットワーク等を活用して取引先に積極的に情報を提供する姿も一定程度みられる結果となった。

調達先の廃業というリスクを回避するための根本的な対策として、外注加工を内製に切り替えるという手段がある。一般的に、取引コストの上昇に対して垂直統合を図ることにより内製化率を引き上げることが有効であるとの指摘がある(e.g., Williamson,1975;Walker and Weber,1984)。企業は利潤を最大化させるために、取引を内部化させることと調達を外部に求めることとを比較する。もちろん、資金的に限りのある中小企業が生産設備を調達して自前で生産ラインを確保するということや、あるいは調達先企業を買収することで取り込むというようなことが、現実的には選択されにくい。しかし、中長期的な戦略としては、こうした点も常に考慮にいれておく必要があるだろう。

8. さいごに

調達先の廃業というリスクに対して、多くの企業は十分な対策をとっていないということが明らかとなった。そのため本稿ではリスクマネジメントの観点から、導入、事前、渦中、事後における求められる対策を検討し、調達先の廃業というリスクに対して組織的に管理し、危機発生を回避、もしくは危機発生時の損失を極小化する方策を提示した。

また、代替先の探索時の時間的制約の存在が代替先とのミスマッチを生じさせ、ものづくりに何らかの負の影響が生じていることも明らかとなった。そこから導かれるインプリケーションは、廃業を決断した企業に対して、なるべく早く廃業の事実を取引先へ通知するよう促していくことである。また、周到な事前準備が有

効に機能していたことから、調達する側においても感度を高くし、日ごろから対策を打っていくことが重要である。

企業経営には不確実性がつきまとうが、その不確実性には、予測不可能な「真の不確実性」と、ある程度の予測可能な「リスク」に分けることができる (Knight,1921)。調達先とのコミュニケーションを密にして情報を積極的に得ることで、調達先の廃業というイベントを、真の不確実性からリスクに引きあげることができる。そうした準備を怠らないことが、自社の生産性を低下させることなく、かつ競争優位を維持していくための方策となる。調達先の廃業は、自然災害や感染症などと同じレベルで十分に自社に降りかかりうるインシデントだという意識付けを高めていく必要があるだろう。

【参考文献】

- 足立裕介 (2022)「調達先の廃業に伴う代替先探索行動の態様－ものづくりに負の影響は及ぶか?－」熊本学園大学産業経営研究所『産業経営研究』第41号、pp.27-45
- 延東晃 (2020)「サプライチェーンにおける調達リスクマネジメントに関する研究－機械製造企業を事例として－」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』第51号、pp.21-42
- 亀井利明・上田和勇 (2017)『リスクマネジメントの本質』同文館出版
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター (2009)『規模縮小過程における分業システムの変容に関する調査研究：大田区中小企業群の最近10年の変容を事例として』
- 中小企業庁 (2016)「中小企業白書2016年版」日経印刷
- 中小企業庁 (2020)「中小企業白書2020年版」日経印刷
- 中小企業庁 (2024)「中小企業白書2024年版」日経印刷
- 深沼光・山崎淳史 (2020)「中小企業の地域における役割と廃業の影響」日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』同友館、pp.103-135
- 深沼光・山崎敦史・山田佳美 (2020)「中小企業の廃業がマクロ経済に与える影響」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第47号、pp.1-20
- 古川智史 (2018)「多核型集積地域：長野県上田・坂城地域－立地分散と取引連関の広域化」松原宏編『産業集積地域の構造変化と立地政策』pp.279-308
- 丸山美沙子 (2007)「大都市機械工業地域における新規取引連関の形成過程－東京都板橋区の中小企業を事例として－」日本地理学会『地理学評論』80巻3号、pp.121-137
- 三木楯彦 (1999)「サプライチェーン経営とロジスティクス」大阪産業大学学会『大阪産業大学経営論集』第1巻1号、pp.39-50

- Cheraghi, Hossein, Mohammad Dadashzadeh, and Muthu Subramanian (2004) "Critical Success Factors for Supplier Selection: An Update," *Journal of Applied Business Research* 20, pp. 91-108.
- Knight F.H. (1921) "Risk, Uncertainty, and Profit" , *Houghton Mifflin: New York*
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996) "Developing and implementing supply chain partnerships" , *The international Journal of Logistics management*, 7 (2) , pp.1-18.
- Walker,G., and Weber,D. (1984) "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions" *Administrative Science Quarterly*, 29 (3) , pp.373-391.
- Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C. (1991) "Vendor selection criteria and methods," *European Journal of Operational Research*, 50, pp. 2-18.
- Williamson Oliver E. (1975) "Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization" *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.